29.III.90

Marketing para paganos

A saber: directivos asociativos,
gestores de la administración pública
y todos los que se proponen construir
servicios desde las necesidades
de los ciudadanos

Toni Puig



Ajuntament de Barcelona

Toni Puig. (30 · III · 00)

PLAN ESTRATEGICO PARA COMUNICAR

([La Administración como organización] y [Sus servicios])

normalmente no funciona — normalmente funciona.

→ como se hace?

tomando 6 (conjuntos) de decisiones.

1º) Comunicación organizativa o estratégica.

(Adidas vende "marca", no camisetas o tenis o ...)

(nivel gerencial)

- idea: la gestión de la comunicación es tan importante como la gestión económica

- " : que los ciudadanos estén encantados.

1.1. la visión (el futuro, con ilusión ≠ tantos políticos varios

(un 25% + de lo que haremos)

1.2 misión (aquella frase que van a repetir siempre en todas las campañas

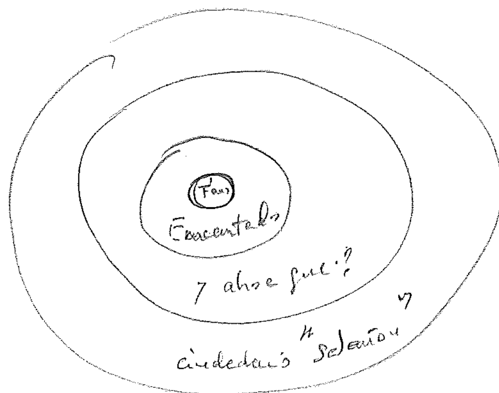
(10-15 palabras, en presente, bueno para mí y mis vecinos)

1.3. posicionamiento (normalmente se carece de esta información)

puntos negativos (debilidades), puntos positivos (fortalezas)

1.4 públicos.

¿como ven los ciudadanos de Dénia el Ayto de Dénia?



1.5 mensajes

lo que queremos decir, pero con el lenguaje de los ciudadanos.

1.6 canales

a través de los {canales / medios} o soportes que utiliza el público al que te diriges.

Lo mío, con el marketing de servicios, fue un flechazo. Después de casi veinticinco años metido en el montaje de servicios sociales y culturales, usando diferentes *frankensteins* para fabricarlos con muy buena voluntad y esfuerzo, pero con resultados desacordes con el entusiasmo y el trabajo, resulta que un otoño descubrí el marketing de servicios aplicado a la gestión de servicios de arte y de organizaciones no lucrativas.

Fue en ESADE, en unas clases que han entrado en el clasicismo de la formación, del profesor Josep Chias. Me dije: esto es lo que buscaba, está aquí, lo entiendo y lo puedo aplicar.

Un año después me sentía seguro en su manejo y estaba dispuesto a contarlo a mi equipo de trabajo y a otros equipos de servicios sociales y culturales de municipios y organizaciones no lucrativas.

En el tiempo de una Semana Santa, perdido en una playa de Tenerife, escribí todo lo que sabía en un texto fogoso. Apasionado. Era en 1989.

Creo que hoy he aprendido. Y soy más serio en la expresión, cosa que me disgusta.

Creo que, todavía hoy, es motivador y clarificador.

Marketing para paganos, esa gente no iniciada

Dicen que los ateos son los que más se aproximan al conocimiento de Dios. Dicen que los japoneses copian aprendiendo. Nadie ha dicho que, para comprender y usar el marketing, uno deba poseer un título de Harvard. Por eso, como neófito y con todos los riesgos de un no iniciado en grandes escuelas y grandiosos departamentos de mayestáticas empresas, me acerco, timorato y apasionado, al marketing desde la vertiente que es la más difícil de encajar, la que a mí –y a paganos varios– nos interesa: el de los municipios y las organizaciones no lucrativas. Con el espíritu de los japoneses, el ánimo de los ateos y la disciplina de los harvardianos.

Y lo hago porque me interesa, me sugiere. Y, sobre todo, porque me resuelve algunos problemas que, desde hace veinticinco años de trabajo en lo social y en lo cultural, tengo como asignatura pendiente: cómo gestionar mejor hoy, creativamente, lo que la gente de la cultura, la sociocultura, lo social y la administración y las asociaciones de los ciudadanos –los servicios públicos, vaya– nos llevamos entre manos. Y cómo lo gestionamos con métodos de hoy, no con invenciones de magos etéreos y crípticos. Debemos gestionar, con mentalidad de hoy, las cosas de hoy. Lo que hacemos, sin más. Que ya es suficiente innovación.

56 - Impremta Municipal

1.7 Producción

Según que vayas a hacer (TV, díptico, cartel...) y el canal que vayas a utilizar.

- 1.2. misión
- 1.2.1. Submisiones departamentales
- 1.2.2 posicionamiento
- 1.2.3 públicos
- 1.2.4 mensaje
- 1.2.5 canales
- 1.2.6 producción

aplicar la técnica general a un "subproducto" o un servicio.

2º Comunicación de servicios

(nivel de equipos de servicios.)

- 2.1. idea del servicio (idea útil)
- 2.2 posicionamiento. (dificultades)
- 2.3. los públicos. (que piense la gente en concreto)
- 2.4 mensaje
- 2.5 canales
- 2.6 producción

3º Estética de la comunicación

- 3.1. estilo (lo que no es bonito, no comunica)
  - → mis colores, mis letras, mi tamaño ...
- 3.2. texto.
- 3.3 gráfica.

4º Marca

La marca es la comunicación / es la firma. → por tanto siempre van al final. y, también al principio.

- el escudo
- el nombre
- el slogan

(Hay que evitar la acumulación típica de "marcas" en la administración.)

Ayto + S.V. + Dip ...

Como ateo, sé que no domino el lenguaje neoteológico de los hombres del marketing. Como japonés, sé que he aprendido de un par de profesores y de la gestión creativa y comunicacional diaria. Como imposible harvardiano, me temo que se cuelen heterodoxias antidisciplinarias. Pero aquí estoy. Y con el marketing me las quiero ver.

De cómo me enamoré de una pasión llamada marketing

El simple enunciado de lo que el marketing pretende ya me subyugó: identificar y anticipar, satisfaciendo. ¿El qué? Aquello que la gente quiere: sus deseos, necesidades y problemas. Algo muy sencillo, de sentido común. Primero, identificar, sin ideologías ni tonterías baratas. Muy en plan *heavy*: hay lo que hay. Hay esto y aquello. La gente desea, necesita o pide tal o cual cosa. Y se la puedo dar de tal manera que yo quede contento y ellos también. Los dos, entonces, salimos ganando. Estamos, como la canción de los Rolling Stones, *satisfechos*. Pero hay más. Mucho más. Yo puedo anticipar. Leyendo con unas lentes de futuro las situaciones -y especialmente las tendencias del entorno territorial y amplio- puedo potenciar servicios y productos que satisfagan lo que se insinúa. Para que crezca. Y, así, anticipar o construir futuro.

Esto último me apasionó. Dije sí al marketing. ¿Por qué? Porque los paganos estamos, de un tiempo a esta parte, como muy preocupados en temas como éstos: la estructuración y potenciación de nuevos movimientos sociales fuertes, la vertebración de una ciudad emprendedora, la consolidación de un proyecto social progresista, la creación de una cultura abierta e innovadora, la construcción de una ciudad mucho más interrelacionada y participativa...

Estamos preocupados, pero no sabemos cómo ponernos a la labor, cómo empezar. Y el marketing lo tiene claro. Nos dice: *Paganos, identificad lo que pasa y hacia dónde queréis ir. Y anticipadlo. Hacedlo realidad.* Como los de las sopas unipersonales, en polvo blanquecino. Pensadas para la gente que vive sola, se han impuesto en los mercados no ya de los que viven solos: en el de la familia. Quien quiere una sopa, cuando hay un espléndido surtido de fiambres firmados, la tiene instantáneamente. Para él solo. Con un placer inaudito.

Claro que para esto falta que cambiemos de mentalidad, que abandonemos clichés fáciles, que optemos por el riesgo y la creatividad: la creatividad aplicada y comunicada a quien nos proponemos. Porque les conocemos. La creatividad como solución satisfactoria de problemas, necesidades y deseos de los ciudadanos.

Falta que mudemos de hábitos en la dirección, la estructuración, la realización, la evaluación y la producción de nuestros servicios. El marketing nos pide

56 - Impremta Municipal

5 RESULTADOS EN COMUNICACIÓN

3º

5.1. resultados puntuales.
5.2 " de fidelidad (además de que me usen, que me quieran)
ejemp. anuncio de colaboración con las asociaciones...

6 REINGENIERÍA EN COMUNICACIÓN

6.1. cambios puntuales.
6.2 cambios radicales.

IDEAS.

- comunicación de renovación de abonos.
- " " actualización de titularidad en Palco
- dar la vuelta a la situación Isla.
  - retirar.
  - rueda de prensa.
    - eficacia.
    - rapidez de actuación
    - medidas correct.
    - no se vuelve a repetir.
    - hacer responsable.
  - →

mentalidad de años noventa. De gente de frontera. De gente que sabe ganar y perder. Que sabe proponer. Que sabe dudar. Y, entre los paganos, todo eso brilla por su ausencia práctica. Y sólo reluce, opacamente, en sus discursos ditirámbicos y sin substancia de realidad.

Me gusta la producción de los servicios sociales y culturales desde el marketing porque, finalmente, he encontrado un método de producción de servicios públicos que hace posible aquello que todos repetimos. Pero aquí quedamos: un municipio y unas asociaciones *al servicio* del ciudadano. Al servicio de las necesidades del ciudadano. De la ciudad. Un municipio y unas asociaciones al servicio de la calidad de vida.

En el marketing sabemos *cómo* hacerlo. Cómo avanzar. Cómo lograrlo.

Nunca me he encontrado cómodo en las organizaciones públicas que se mueven entorno a los políticos y los altos directivos. Me asfixio.

Con el marketing tengo más claro algo que siempre he sabido: que un municipio y una asociación han de poner en el centro de su organización las necesidades de los ciudadanos. A los plurales ciudadanos. Y a los equipos de servicios.

Para satisfacer cualitativamente sus necesidades. Y para provocar necesidades de calidad de vida cuando los ciudadanos se lo montan de pasivos, egoístas, insolidarios y pasan de la ciudad, de su dimensión cívica.

De cómo le tomé gusto a la palabra éxito

Quiero triunfar. Quiero tener éxito. Estoy hasta las narices de tanto discurso socarrón y judeocristiano barato que opta por las mediocridades del *ir haciendo, todo es muy difícil, ahora no es posible, no es el momento adecuado* y *no se puede hacer más*. Es el discurso del *todos juntos venceremos*. Pero no se sabe dónde ni cuándo. Tal vez en el final de la historia. Fatal. Fatal porque los servicios son para el ahora o el mañana inmediato. Han de dar *resultados* exitosos hoy o mañana. Esta especie de baba impotente que acostumbran a dejar la mayoría de servicios de la administración y los servicios de las asociaciones debe terminar. Porque es posible hacerlo mejor, si queremos y nos lo proponemos.

Éxito, en marketing, se escribe con trabajo. No con buenas y sentidas palabras. O grandes e inalcanzables propósitos políticos, culturales o solidarios. Un trabajo que, en marketing, empieza por detectar, analizar –por identificar– el territorio. Lo que pasa. Cómo está el patio. Realmente. Sin clichés preconcebidos. Y por detectar y analizar también –por identificar, vaya– nuestra propia organización. Ni somos dioses ni somos impotentes. Pasa por anotar los puntos fuertes y los débiles del sector al que nos queremos dirigir, del sector concreto de población. Y

los que se dirigen, también, a ese mismo sector desde otras organizaciones y con otras propuestas. Porque queremos *competir*. Queremos proponer otra cosa. ¿No? Para proponer lo mismo, mejor quedarse en casa haciendo calceta para los niños. Y pasa por anotar los puntos fuertes y los débiles de nuestra organización.

Con este sencillo esquema en el cajón y en el equipo de trabajo, las cosas que queremos hacer ya cogen otro rumbo. Ya no es el *yo pienso*, *opino*, *creo*, *deberíamos*, *es conveniente* y el *tal vez ahora*. Basta. Marketing es rigor. Marketing es acción eficaz. ¿En qué medida, pues, nuestros puntos fuertes se corresponden con los puntos débiles de los otros? ¿Cómo reforzar nuestros puntos débiles? Son muchas las preguntas que deben hallar respuesta porque sólo desde aquí, sabiendo las posibilidades reales, podemos y debemos fijar nuestras dianas de éxito: aquello que obtendremos. Seguro. Pocas dianas, pero en el centro. Y ya vendrán más.

Creo que, si no somos capaces de fijar éxitos, tampoco somos capaces de marcar resultados claros, concretos, medibles y obtenibles. Resultados grandes, medianos y pequeños. Somos incapaces, en resumen, de estructurar estrategias. Y estrategias implacables, dispositivos para la acción. Porque éxito y resultados es sinónimo de acción, de decisiones, de secuencias evaluables, y corregibles. Para dar en la diana, deberíamos parecernos a los tiradores con arco, ser precisos como ellos, elegantes y astutos. Son gente que sabe prever la desviación, la distancia o el viento. Son gente concentrada en su fuerza, dentro de sus posibilidades, y en el objetivo de su diana, que está ahí y es alcanzable.

Queremos producir servicios sociales y culturales de alta calidad. Que satisfagan las necesidades de los ciudadanos que hemos priorizado. Sin ninguna excusa. Sin ninguna lamentación. Lanzados a la calidad de los servicios, con equipos motivados, que vibren con el ciudadano.

De cómo descubrí que todo depende de una buena dirección ejecutiva

En marketing, lo importante son los hombres. Los que crean, planifican, evalúan y diseñan. Los que deciden. Lo importante no son los equipos de servicios. Lo interesante son las ideas, la capacidad de trabajo, la mentalidad abierta y la organización para el cambio. Lo decisivo son las personas, no las infraestructuras ni el dinero. El dinero se genera. Lo decisivo es disponer de gente capaz y de gente, de directivos, con equipos. Equipos, no escuadrones, cuadrillas, alumnos o acompañantes. El servicio se crea y produce con gente capaz.

Con una gente que tome acertadas decisiones, decisiones para segmentar el territorio y su población, para definir el público al que nos dirigimos y que no vamos a olvidar. Decisiones para crear, desde nuestra organización específica y

'04366 - Impremta Municipal

diferenciada, productos y servicios. Decisiones para saber comunicar nuestra oferta al público elegido. Con un lenguaje propio, nuestro y suyo, personalizado. Decisiones para poner en marcha la máquina de la producción de infraestructuras, de financiación y de personal necesario y adecuado. Decisiones para asegurar que, cuando uno usa o participa en nuestras cosas, quedará contento, se lo dirá a la vecina. Porque damos lo que prometemos, lo que comunicamos. Decisiones para fijar precios, para fijar los criterios de calidad. Decisiones. Siempre en acción de resolver, de avanzar, de no pararse. Que la burocracia tiene muchas caras y subterfugios, y está instalada, en sus reales, en la administración de ventanilla, la de *vuelva usted mañana porque esto hoy no es posible* y las asociaciones de la sola reivindicación, sin nada de positivo que proponer, siempre llorosas y victimistas hasta la náusea. Está, también, en la neoadministración modernizada, neoburocratizada y en las asociaciones que, bajo un barniz de voluntariado, esconden equipos de dirección antidiluvianos.

Como diría un harvardiano, decidir supone una gente que guste y disponga de capacidad de comunicación, de habilidad social, orientación al cambio, intuición, capacidad de adaptación, eficacia en las negociaciones, sensibilidad a las diferencias y capacidad para el trabajo.

Y esta gente decide para favorecer soluciones sólidas donde abundan las chapuzas de urgencia. Decide para reforzar el espíritu de riesgo donde se usa la cautela y la pasividad. Decide para promover la creatividad aplicada donde se cultiva el conformismo burocratizante. Decide potenciar la acción decisiva donde se nota la parálisis a través del análisis. Decide optar por el trabajo inteligente donde se elogia la mera laboriosidad. Decide simplificación donde se tiene por norma la complicación inútil. Decide acelerar la eficacia silenciosa donde se oyen bisagras que rechinan. Decide potenciar el trabajo de calidad donde se opta por un trabajo rápido y para salir del atolladero. Decide que se trabaja en grupo donde abunda el trabajo de unos contra otros.

A estos agentes directivos, el marketing les recomienda como mínimo que tomen sus opciones mezclando el público escogido con el servicio y la comunicación que de él quieren hacer. El marketing propone decisiones sandwich, no decisiones spaghetti. Porque decidir en la mezcla comporta decidir con un criterio más personalizado, más global, más propio.

Directivos, pues, que con sus equipos aseguren que el público objetivo entenderá lo que le queremos comunicar, que lo que proponemos responde a lo que desea nuestro público seleccionado, que nuestro servicio no es una fantasmada, que su calidad y producción va acorde con lo que pretendemos...

Decidir, pues, constantemente, y lejos de esa mística del *entre todos haremos todo*, tan propia de los paganos. Lejos, también, del dictado del amo. Y muy cerca

366 - Impremta Municipal

de la nueva mentalidad del emprendedor, del que sabe que los tiempos son otros y necesitan métodos de decisión rápidos, distintos y desde equipos compactos.

De cómo comprendo que todo no es para todos

A los paganos nos va el cuento de la sopa boba, o el café para todos. Esto, en palabras mayores, reza así: el servicio público siempre es para todos. Pues ni hablar. *Esto es para todos* equivale a afirmar que *esto no va dirigido a nadie*. O a casi nadie. Contemplen, los escépticos, los resultados de campañas y servicios municipales y asociativos no dirigidos a un sector muy claro de población. O mírese la asistencia a ciertas obras y programaciones de teatro, por ejemplo. O el número de usos de un servicio de un centro de servicios sociales.

Aquí, en el todo para todos, es donde el marketing desmitifica rotundamente y enseña vertiginosamente, porque no hay nada para todos. Si fuera barroco y tremendo, diría la muerte, pero nada más. Y ésa, aun, viene en formatos distintos.

A a lo que íbamos: el marketing enseña que cualquier servicio debe surgir del análisis de los intereses de un público objetivo y concreto. Cada servicio tiene así –o debe tener– su público. Un público real, que exista, o bien un público posible, que debamos crear. Da igual.

Una de las grandes aportaciones del marketing es partir del público, de la gente, de un territorio, no del dinero que uno tiene o el furor por cambiar el mundo. Partir de un público que puede y debe detectarse con medios actuales, inteligentes. Un público que hemos de diferenciar. A saber: para cualquier servicio ya existe o ha de crearse un público real, definido, exacto.

Así, para cada servicio existe un público potencial. ¿Cuál? Muy fácil. Un servicio es una idea útil que se facilita a un fragmento de la ciudadanía para solucionar/satisfacer unas necesidades concretas, conocidas, que están en la ciudad.

Lo importante –mira por dónde– es crear/disponer de ideas que faciliten calidad de vida social y cultural. Ideas que salen del conocer y comprender las apremiantes necesidades sociales y culturales de nuestras ciudades. No son invento en el vacío. No son moda. Salen de la realidad. De lo que pasa hoy en las ciudades. Salen de los públicos.

Y se las presentamos, en forma de servicios, a un público concreto de ciudadanos. No a todos los ciudadanos: *priorizamos* aquellos que más les urgen.

A unos ciudadanos, pues, les facilitamos unos servicios. A otros públicos de ciudadanos, otros servicios.

Servicios que son *ideas útiles para satisfacer sus necesidades*.

Y se las comunicamos con fuerza.

4386 - Imprenta Municipal

La gente quiere, pide y desea calidad cotidiana en servicios y en sus vidas. Los fuegos artificiales ya sabe montarlos ella. Con su iniciativa.

De cómo sé que estoy empezando algo que va para largo

El marketing, para mí, no es una moda pasajera. Forma parte de algo más profundo. Forma parte de una reconversión.

Después de años de búsqueda infructuosa en alambicados y varios métodos de producción social, cultural en los municipios o las asociaciones, me he convencido de que sólo hay un método general y diverso para gestionar nuestros servicios: el de la *gente emprendedora*. No hay más. No busquemos desesperadamente el sexo de los ángeles.

Y el método es el marketing, una técnica, sí, nueva, con años de experiencia, que se ha situado en el centro de las empresas. Y yo espero y deseo que se sitúe en el centro de los municipios y las asociaciones de los ciudadanos.

¿Por qué? Porque, como intento explicar, el marketing puede solucionar muchos temas pendientes, muchas asignaturas en suspenso, si dejamos de ser paganos y pasamos al estado de creyentes: organizaciones públicas con resultados de más alta calidad de vida ciudadana, desde los servicios que ofrecen a los ciudadanos. Practicando el marketing con algo de escepticismo, con un mucho del espíritu japonés y una pizca de constancia harvardiana.

El marketing sólo es una tecnología punta con un objetivo: dar el mejor servicio a la gente, a nuestros ciudadanos. Porque el marketing es, hoy, tecnología de vanguardia social. Sin duda.

¿No queremos esto en todos nuestros servicios sociales y culturales municipales y asociativos?

Pues usémoslo.

1

apuig@mail.bcn.es

BIBLIOGRAFÍA

* Luis Bassat.- El libro rojo de las marcas.

1.7 <u>Producción</u>

según que vayas a hacer (TV, díptico, cartel, revista...) y el ¿?

canal que vayas a utilizar.